心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 4, 570–581
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00570

·研究构想(Conceptual Framework)·

"真伪性"视角下的谦逊领导行为:双刃剑效应和转化机制*

李 洁[1] 张真真[1] 梁巧转[1] 李根强[2]
([1]西安交通大学管理学院, 西安 710049) ([2]新乡医学院管理学院, 新乡 453003)

摘 要 本文突破了以往研究过于聚焦谦逊领导积极效应的局限, 从领导者谦逊行为动机出发, 认为领导的谦逊表达实际上存在两种动机：真心实意的内在特质表达或逢场作戏的自我展现策略, 其领导有效性存在差异。基于上述思路, 本文以谦逊领导的"真伪性"辨析为核心, 构建谦逊领导积极效应、消极效应和转化机制模型。具体而言, 首先从"下属应对"视角, 构建真实性领导谦逊下的员工发展策略模型, 和策略性领导谦逊下的员工生存策略模型与迎合策略模型；其次, 从"组织转化"视角, 揭示策略性领导谦逊的个人层面形成机制与组织层面干预机制。研究成果将丰富谦逊领导理论研究版图, 为大变局背景下发挥谦逊领导独特效用、将管理"伪君子"现象"化虚为实"提供组织应对思路。

关键词 真实性领导谦逊, 策略性领导谦逊, 下属应对机制, 转化机制
分类号 B849: C933

1 问题提出

谦逊领导(leader humility)是在 VUCA 时代应运而生的一种新型领导方式(Owens & Hekman, 2012), 自概念提出以来, 就被视为组织管理的"灵丹妙药", 受到学者和管理实践的大力推崇。尤其是在当前新冠肺炎疫情延宕起伏、大国博弈持续升级的背景下, 国际经济环境不稳定、市场不确定性加剧, 企业发展空前受阻, 作为掌舵人和领航人, 企业管理者的领导方式和领导能力是实现新常态下社会经济发展目标的重要推动力。在这种背景下, 谦逊领导(1)尊重下属不摆架子, 缩短了组织内的权力距离, 可以有效激发下属为组织创新发展建言献策(Li et al., 2018; Lin et al., 2019); (2)坚持以学习成长和自我超越为导向, 对新观点新想法开放包容, 不怕失败愿意尝试, 为组织提供更多转型发展的机会(Owens & Hekman, 2016; 邓志华, 肖小虹, 2018); (3)规划下属的发展路径, 为下属提供开放包容的成长空间, 从而可以提升组织韧性、推动组织可持续发展(诸彦含 等, 2019; Chen et al., 2021)。正因如此, 研究过于聚焦谦逊领导的积极效应。

然而, 正是由于领导谦逊表现在中国孔儒文化和西方宗教文化中都备受推崇, 一些领导为了迎合社会规范达到自利的目的, 会将谦逊当作"职场保护色", 刻意做出彰显谦逊的行为(Sezer et al., 2018), 由此滋生出言语中谦逊宽容、仁爱友善, 内心却自我为中心、自私自利的"人设型"谦逊领导(刘美玉, 王季, 2020)。这种"伪君子"行为的属性特征会导致怎样的下属认知和体验？能否得偿所愿引发积极的下属反应？研究尚未深入探讨。而实际上, 这种表里不一的管理"伪君子"现象在工作场所极为常见, 很有可能会损害组织形象, 打消员工的工作投入和工作激情(Bharanitharan et al., 2020; Rego et al., 2019), 因而更要识别领导谦逊

收稿日期：2022-07-01
* 自然科学基金青年基金项目(72102177); 中国博士后基金面上项目(2021M702575); 教育部人文社科规划基金项目(22YJAZH043)。
通信作者：李根强, E-mail: ligen5168@126.com

表现背后的动机，究竟是出于真心实意还是在逢场作戏。

现有研究对"谦逊领导有效性"进行了有益探讨，但仍有一些理论问题值得探索。第一，现有研究对谦逊领导发挥领导有效性的前提探究不足。国内外学者围绕谦逊领导进行了大量有益探讨，认为其有助于激发员工工作动机、提升员工工作表现、增强员工韧性(诸彦含　等, 2019; Carnevale et al., 2019; Mao et al., 2019)，但大都未区分领导的谦逊行为动机，且尚不清楚领导真诚性是否对谦逊领导的积极效用起到增益作用。第二，现有研究对下属如何应对表里不一的谦逊领导及应对动机为何，理论认识不充分。仅有的研究仅从损耗的角度发现表里不一的谦逊领导会破坏上下级关系，导致员工工作偏差等(毛江华　等, 2017; Qin et al., 2020)。但是否会有下属基于危机意识做出防御性行为或寻求转危为安的积极对策？什么情景会激发下属做出不同选择？研究需进行深入探讨。第三，尽管管理"伪君子"现象普遍存在，但对于这一现象如何产生、怎样通过有效的组织管理方式打破，理论解释极为匮乏。学者对谦逊领导的产生机制有初步探讨(Nielsen & Marrone, 2018)，但研究并未能解释表里不一、别有用心的谦逊领导行为是如何产生的，以及组织需如何应对。这也导致组织不能有效干预，无法将其转化为"内化于心外化于行"的真实性领导谦逊。

基于以上现实难题与理论不足，本研究将以谦逊领导的"真伪性"划分为核心，分别从"下属应对" (follower reaction)和"领导转化" (leader conversion)视角多维度多层次的揭开谦逊领导理论全貌。具体而言，首先，探讨真实性领导谦逊对下属的积极效应，结合资源保存理论的资源构建机制，构建下属获取心理认知资源提升员工韧性的理论模型，回答谦逊领导在百年变局和世纪疫情叠加背景下能否发挥独特作用、如何发挥的问题。其次，探讨策略性领导谦逊对下属的消极效应，结合动机理论和资源保存理论的资源保护机制，构建下属生存策略机制模型和迎合策略机制模型，回答下属如何应对管理"伪君子"、应对机制是什么的问题。最后，从领导个人层面探讨策略性领导谦逊的形成机制，从组织管理层面探讨策略性领导谦逊的转化机制，回答管理"伪君子"现象如何形成、组织如何应对、怎样"化虚为实"等问题。

2　文献综述

2.1　谦逊领导的定义

谦逊领导理论的研究经历了从人格特质观(experienced humility)到人际行为观(expressed humility)的转变(Nielsen & Marrone, 2018)，前者将谦逊看作一种稳定持久的人格特质，反应了个体想要准确认识自己及自己与他人关系的意愿(Morris et al., 2005)；后者将谦逊看作在人际互动中展现的可被他人识别的一系列行为，可通过人力资源管理实践培养或发展(Oc et al., 2015; Owens et al., 2013, 2015)。目前研究中广泛采用的概念是 Owens 和 Hekman(2012)提取的三维度谦逊领导行为，即：清晰的自我认知(acknowledging one's limits, faults, and mistakes)、欣赏他人的优点和贡献(spotlighting followers' strengths and contributions)、谦虚学习(modeling teachability)。具体特征如下：(1)面对失利情景，勇于承认自己的过失和不足，从而在面对下属的不足时更有同理心，而非一味苛责；(2)身处竞争加剧的情境，却依然尊重他人的成果，而非对他人设防或侵占他人成果，能使下属感知到自我价值的实现；(3)谦和开放，不耻下问，接受不同的意见，提升下属的参与感和主人翁意识(Owens & Hekman, 2012; Xu, 2019)。

正因如此，谦逊领导更容易与下属建立良好的关系(如 LMX、认同、信任)、激发下属的内在动机(如心理需要满足、效能感)、产生积极的员工结果(如建言、主动性行为、绩效提升) (Bharanitharan et al., 2020; Carnevale et al., 2019; Mao et al., 2019; Wang et al., 2020)，同样谦逊领导也有助于塑造积极的团队心理进程(如团队谦逊、团队心理资本)和团队氛围(如共享氛围、授权氛围)，提升团队有效性(如团队创造力、团队绩效) (Hu et al., 2018; Rego et al., 2019)。

然而也有研究发现，谦逊领导会对领导本人和下属带来黑暗效应。如 Yang 等人(2019)发现领导的谦逊表达会造成自身的情绪耗竭，导致工作家庭冲突。而 Guo 等人(2020)发现谦逊领导会激发员工的组织偏差行为。这说明谦逊领导并非一定会带来积极效应，要特别审视其概念内涵及其作用边界，识别使领导谦逊这一"灵丹妙药"失效的情境。

2.2 真心实意还是逢场作戏？领导“谦逊”的本质探究

实际上，自谦逊领导的概念提出以来，对谦逊本质的辩证性探讨就一直存在，如西方文化早期认为领导者就应该处于权力金字塔的顶层，谦逊的领导表现反而会被看作软弱、懦夫的象征(Owens & Hekman, 2012)。中国古文化也有“谦美德也，过谦者诈；默懿行也，过默者藏奸”(《蕉轩随录·卷二》)、“外温仁谦逊，内隐忍，睚眦於尘埃，触死者甚众(《前汉纪·孝哀皇帝纪卷·第二十八》)”的记录。

在近期研究中，国内外学者对谦逊领导具有“真伪性”之分也形成了一致认识。Sugiura (2000)最早从动机视角提出谦逊行为可能出于亲和性动机或防御性动机，前者指向他人、以维持人际和谐为目的，后者指向自我、以自我保护为目的。Owens 和 Hekman (2012)也指出，谦逊在组织中可能会被当做“自利的工具” (“false humility or instrumental humility”, P798)，并从领导谦逊表达是否真诚的视角，提出个体层面的谦逊，即在长期的经历与学习中磨练出的内在的品质，是内化的社会道德与认知，和人际层面的谦逊，即在人际交往中展现出的行为策略，是能够被他人感知到的品质(Owens et al., 2013)。

在国内研究中，胡金生和黄希庭(2009)基于中国文化背景将大学生自谦划分为实性和虚性两类，与西方内在谦逊特质和人际谦逊策略划分相一致，实性自谦是基于个体的真情实感，指“自己永远觉得有待提升学习的恭谦态度”；虚性自谦是一种自我展现策略，指“为了达到某种目的而实施的印象管理策略”。燕国材(2010)对这一观点表示支持。近期，毛江华(2017)进一步将谦逊领导分为诚实谦逊和策略谦逊，前者认为领导谦逊是个体道德水平和特质的真实展现，后者认为谦逊是为了缓和人际关系而表现出的恭维他人、忽视自己的行为。

基于对谦逊领导真心实意和逢场作戏的动机辨析，现有研究进行了初步的实证探讨，主要有三种形式：(1)从下属归因视角，将谦逊领导分为绩效提升动机的谦逊领导和印象管理动机的谦逊领导，并发现对谦逊领导的虚性归因会减损谦逊领导的积极效应，如降低员工的心理安全和关系亲近性(刘美玉，王季，2020；毛江华 等，2017)，然而对谦逊领导的真诚性归因却由于下属的内隐领导力认知，会认为领导本该如此，并不能提升其积极效应(毛江华 等, 2017)；(2)从对领导“真诚性”感知视角，刻画真诚的谦逊领导和行为一致性的谦逊领导如何发挥领导有效性，并发现真诚的谦逊领导可以使下属真实的表达自我(Oc et al., 2020)，而不真诚的谦逊表达会使领导自身陷入情绪耗竭，进而产生离职倾向和工作家庭冲突(Yang et al., 2019)；(3)从对领导“虚伪性”感知视角，刻画了自利性的谦逊领导和印象管理动机的谦逊领导如何对下属产生消极效应，并发现当下属认为谦逊是领导的自利性表达时，会提升心理授权进而做出工作偏差行为，相反当下属认为谦逊并非出于自利性表达时，谦逊领导会提升 LMX 进而降低工作偏差行为(Qin et al., 2020)。

2.3 其他类型领导力的“真伪性”辨析

实际上，对谦逊领导“真伪性”辨析的研究并不是孤立的，一直都有学者呼吁要辩证地看待过于积极的领导力，如真实型领导、公仆型领导等，并加强对这些领导力理论基础的批判性思考(Alvesson & Einola, 2019)。近年来，探讨积极领导的“黑暗效应”也成为了领导力研究领域的新热点，现有研究围绕积极领导“为什么”会产生消极影响，从不同的理论视角和影响机制构建了积极领导的双刃剑效应模型或过犹不及效应模型(王震 等，2019)，但这些研究并未对领导行为本身及行为背后的动机提出质疑。

对其他类型领导行为背后的动机及其“真伪性”辩证，学者也进行了初步探讨。例如，基于对服务型领导的动机归因，研究发现只有当下属认为服务型领导是真诚的时候，才会提升心理安全感，激发创造力(买热巴·买买提，李野，2018)；而当下属对服务型领导做出消极归因时，则削弱了下属对领导的信任，减少建言行为(胥彦 等，2018)。Yu 和 Duffy (2021)认为下属对领导辱虐管理的动机归因可分为绩效提升动机和伤害触发动机，其中前者合法化了领导的辱虐管理，而后者加深了辱虐管理的负向影响。也有研究探讨领导对员工行为的动机认知，如 Cheung 等人(2014)的研究认为领导会将下属 OCB 行为区分为出于利他动机或自利动机。

2.4 研究述评

综合以上研究发现，领导力研究中对领导行

为背后的动机大致归为"真实性"和"策略性"两类，其中真实性的领导更关注他人，旨在达成集体利益、实现组织绩效目标；策略性的领导更关注自我，旨在达成个人目标、实现个人福祉。与当前理论脉络保持一致，本研究从谦逊领导行为背后的动机出发，将其区分为真实性领导谦逊(指领导谦逊行为反应了其内在道德修养，是成就与目标导向的真情实感的特质表达)，和策略性领导谦逊(指领导谦逊行为是一种自我表现策略，是为了营造良好的领导声望和社会形象而采取的策略性行为)。进一步，本研究对在此提出的两种领导谦逊，与当前研究中广泛采用的领导谦逊(leader humility)变量及中国情境下较为常见的领导谦虚(leader modesty)变量做了对比分析，从概念的行为特征、行为动机和行为可塑性三个方面进行，具体分析见表 1。

对于真实性领导谦逊和策略性领导谦逊的测量，由于现有研究没有成熟的量表，本文遵循 Qin 等人(2020)对自利归因的谦逊领导的量表开发方法，拟基于谦逊领导量表(Owens et al., 2013)和归因量表(Lam et al., 2007)量表，开发真实性谦逊和策略性谦逊量表，并验证量表的有效性。对现有研究的简要述评如下：

第一，虽然大量研究证明谦逊领导的积极影响，但极少区分领导谦逊表现是否出自真心实意还是逢场作戏，更出乎意料的是，中国情景下的实证研究发现领导真实的谦逊表达并不能对员工结果产生增益效果。基于内隐领导认知理论，下属会认为领导本该是"表里如一"的，其谦逊表达就是反应内心，因而不会对谦逊领导的真实性认知产生更加强烈的积极回应(毛江华 等, 2017)。然而，中西方学者一致认为只有真实的谦逊才能发挥领导有效性(胡金生, 黄希庭, 2009; Owens & Hekman, 2012)，且只有当领导言行一致时才能促使员工产生"回报"心理(王震 等, 2019)。那么，为何领导真实性谦逊在中国情境下的增益效果不显著？在不确定性增加的后疫情时代，员工是否对领导内在动机"真伪性"更加敏感，真实的谦逊领导是否更有利于塑造组织韧性，现有研究都未给出解答。

第二，已有研究关注到谦逊领导潜在的"黑暗面"效应，但对策略性领导谦逊产生消极影响的实证探究极为有限，尤其是不清楚下属会如何应对领导"伪善"行为。针对伪善的谦逊领导行为，仅有的研究讨论了印象管理动机的谦逊领导和自利性动机的谦逊领导对员工心理认知、上下级关系的销蚀影响(毛江华 等, 2017; Qin et al., 2020)，那么是否面对"伪君子"管理的下属都会做出同样的负向行为反应？在员工心理认知和情感被销蚀的同时，是否有下属采取更主动的策略应对策略性领导谦逊，如表面顺从或曲意逢迎？那么，在"什么情境下""谁"会做出"哪种"回应？这一消极回应是"如何"产生的，现有研究并不能给出系统深入的解答。

第三，现有研究对谦逊领导的形成机制关注不足，尤其是"表里不一"的谦逊行为是如何形成的更未可知，那么如何打破领导的策略性谦逊将其转化为发自内心的谦逊特质，这一机制需要进

表 1　谦逊领导相似及相近概念辨析

变量名称	行为特征	行为动机	行为可塑性	代表性研究
谦逊领导行为 (Expressed humility)	是一种人际特质，在人际互动中展示出的、可被他人观测到的行为	学习与成长动机，未对其真诚性或自利性做区分	行为具有可开发、可培养性	Owens et al., 2013 Owens et al., 2015
谦虚领导行为 (Modesty)	是一种避其锋芒的行为，不自夸，隐瞒关于自己的积极信息	人际和谐动机，行为具有低外向性	行为具有可学习、可模仿性	Hareli & Weiner, 2000 Morris et al., 2005
真实性领导谦逊	是内在特质的外在表现，行为具有真诚性	绩效提升动机，目的是实现自我成长和组织目标达成	行为具有稳定性	胡金生, 黄希庭, 2009; 毛江华 等, 2017 Yang et al., 2019
策略性领导谦逊	是一种刻意展现出的谦逊行为，与内在价值观不一致	自利性动机，目的是达成某种私利的目的	行为具有可学习、可模仿性	胡金生, 黄希庭, 2009; 毛江华 等, 2017 Bharanitharan et al., 2020 Qin et al., 2020

行深入探讨。现有研究对领导行为一致性的前因进行了初步探索(Vogelgesang et al., 2020), 但对领导行为不一致现象的产生机理及行为转变的拐点的认识极为有限。有学者指出, 哪些因素会诱发积极领导的消极效应, 如何减弱或避免该消极作用, 是未来研究需要着力探讨的方向(王震 等, 2019)。但现有研究仅从领导个人特质和组织情景探讨谦逊特性的形成因素(Nielsen & Marrone, 2018), 忽视了“伪君子”行为实施者——谦逊领导本人是如何“启动”伪君子行为的, 且缺少对领导策略性谦逊的实施动机、诱发因素及转化机制的探讨, 因而也不能为组织提供将伪君子“化虚为实”、充分发挥谦逊领导积极效应的建议。

3 研究构想

本研究立足于对谦逊领导的“真伪性”辨析, 特别关注到“表里不一”的谦逊领导这一组织中常见的管理“伪君子”现象, 探明其积极效应, 揭示其消极效应, 并挖掘其转化机制。具体而言, 研究目标包括: (1)从领导行为接受者视角, 探讨下属如何应对领导的真实性谦逊行为。基于资源保存理论, 构建下属的发展策略模型, 挖掘提升下属韧性的心理认知机制和边界条件; (2)从领导行为接受者视角, 探讨下属如何应对领导的策略性谦逊行为。基于领导−下属价值观一致性模型, 构建下属的生存策略模型及迎合策略模型, 挖掘该影响的内在过程机制; (3)从领导行为实施者视角, 探讨如何打破策略性领导谦逊。基于动机理论, 从个人层面探讨策略性领导谦逊的形成机制, 从组织层面探讨相应的转化机制。总体研究框架, 见图 1。

3.1 研究 1: 真实性领导谦逊的积极效应

后疫情时代, 组织创新发展和员工工作安全都遭到重创, 加之大国关系紧张、市场不确定性加强, 打造韧性组织成为保障生存发展的首要条件(Prayag et al., 2019)。员工韧性作为组织韧性的具体表征(诸彦含 等, 2019; Kuntz et al., 2016), 是员工学习、适应、网络利用等能力的集中体现, 可以帮助组织消减冲击、抵御压力并获得适应性发展(Kuntz et al., 2017)。作为在 VUCA 背景下应运而生的新型领导力, 谦逊领导对员工韧性的积极影响受到学者的关注(诸彦含 等, 2019; Zhu et al.,

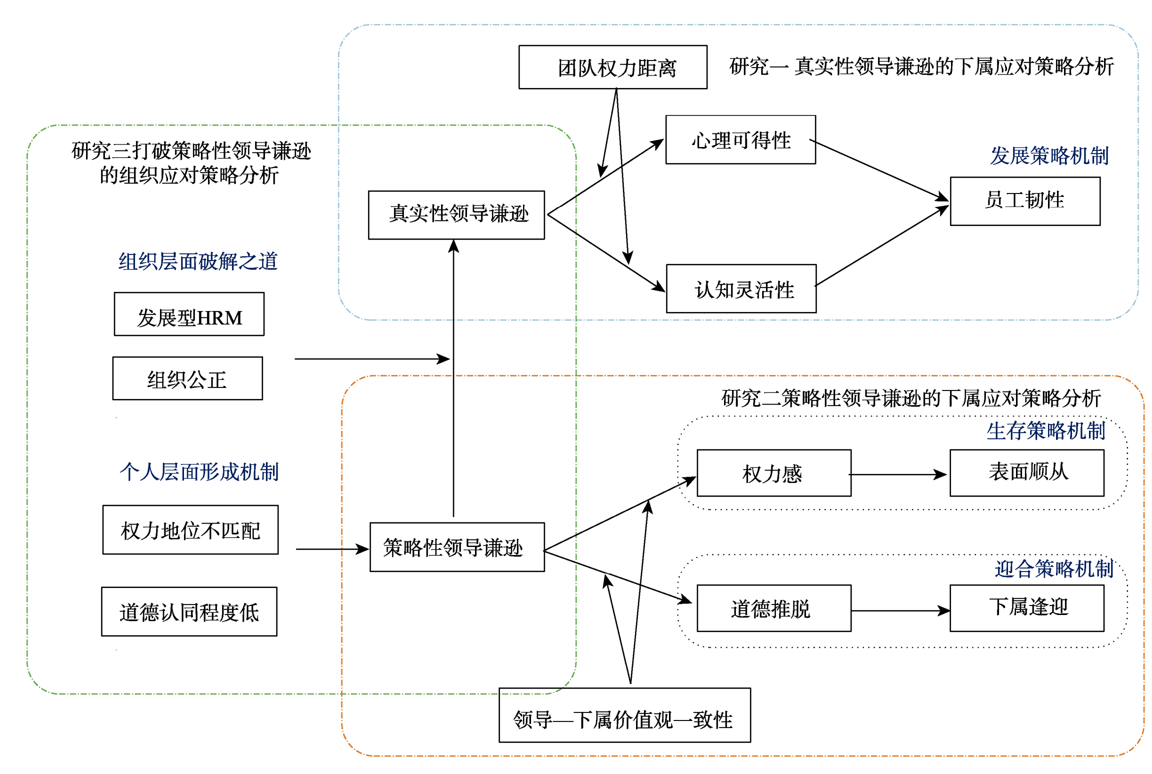


图 1 总体研究框架图

2019), 但研究并未考虑下属如何感知和解释领导谦逊行为。实际上, 只有当下属认为领导谦逊行为是真心实意的, 才会认可和接受领导谦逊(Owens & Hekman, 2012), 而在动荡和不安全感增加的组织和社会环境中, 员工对领导行为真实性更为敏感(He & Feng, 2020)。基于此, 本文构建了下属应对领导真实性谦逊的发展策略模型, 揭示领导“真君子”行为对塑造韧性组织的重要作用, 为后疫情时代组织高质量发展提供管理建议, 理论模型见图 2。

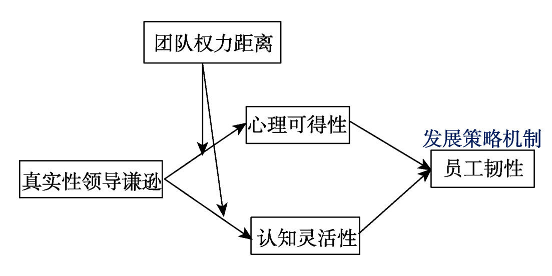


图 2　领导真实性谦逊的下属应对策略模型

韧性是基于资源构建的“心理–行为”构建过程, 本文将基于资源保存理论和领导行为一致性理论(Hobfoll et al., 2018; Simons et al., 2015), 揭示领导真实性谦逊行为和员工韧性之间的资源传递机制。心理可得性和认知灵活性代表了个体在组织中的心理和认知资源(段锦云, 黄彩云, 2013), 可构成真实性领导谦逊促进员工韧性提升的积极心理路径。心理可得性指在某一特定时刻对生理的、情绪的或心理的资源的一种可用感受(Kahn, 1990); 认知灵活性指采取认知加工策略来适应不可预测的新环境的能力(Darby et al., 2018), 二者分别代表了下属具有灵活调度多种资源的能力, 和灵活转换视角采取新策略解决问题的能力, 恰好描绘了员工韧性的行为特质。虽然研究表明谦逊领导开放包容、欣赏式激励、允许员工试错、鼓励员工尝试新方法的行为有助于下属提升心理认知资源(Rego et al., 2019)和灵活认知(Xu, 2019)。但如果下属认为领导的谦逊行为是伪装的、不真诚的, 则会对领导行为的别有用心产生反感, 反而不能激发下属产生积极情绪和回应。因此只有当下属认为谦逊领导培育开发包容的组织氛围、帮助下属获得多种资源的行为是发自内心的, 以自我提升和共同成长为导向时(Owens & Hekman, 2012), 才能灵活调度多种组织资源将其转化为个体资源, 培养出灵活应对的策略和多视角的转变, 进而提升下属从容应对挫折、压力或困境的能力。也就是说, 真实性领导谦逊可以通过提升下属心理可得性和认知灵活性, 塑造员工韧性。

最后, 考虑到团队权力距离对上下级互动范式和互动结果的显著影响(廖建桥 等, 2010), 引入团队权力距离, 构建调节中介效应模型。团队权力距离指团队成员在多大程度上接受并认可权力和地位的分配不均, 是权力距离价值观在团队层面的表现(胡冬青, 顾琴轩, 2022)。在高权力距离团队, 下属更加认可和敬重领导发自内心的谦逊表达, 更加珍惜在与谦逊领导交往中获得的心理和认知资源, 更认真学习谦逊领导灵活处理困境的方法, 进而强化个体的韧性塑造。而在权力距离较低、扁平化程度较高的团队, 宽松的团队氛围本身对员工韧性具有很强的正向影响(Kirkman et al., 2009), 因而可能会削弱领导真实性谦逊表达的增益作用。综上, 提出以下命题:

命题 1a: 真实性领导谦逊对员工韧性具有正向影响, 心理可得性和认知灵活性在二者关系中起到中介效应;

命题 1b: 团队权力距离对这一中介效应起到了调节作用, 相对于低权力距离团队, 在高权力距离的团队中, 真实性领导谦逊通过心理可得性和认知灵活性对员工韧性产生的中介效应更强。

3.2　研究 2: 策略性领导谦逊的消极效应

尽管管理“伪君子”现象在职场中极为常见, 但理论研究并未对下属如何应对给与足够的关注。下属的内隐领导力理论认为, 领导应当是言行一致、表里如一的(Seitz & Owens, 2021), 因而对谦逊领导的伪善认知会造成下属的认知失调, 导致认知与情绪资源的消耗(Hunter al., 2017)。根据资源保存理论, 为避免进入资源损失螺旋, 下属会减少主动性行为, 增加规避性行为(Kim et al., 2019)。本研究基于动机理论和价值观一致性理论, 分别从生存策略视角和迎合策略视角揭示在特定情形下下属的认知和行为机制, 理论模型见图 3。

生存策略视角。表面顺从是中国情境下常见的一种组织生存策略, 表面顺从的个体会抑制与组织不一致的自我价值观的表达, 且在言语和行动上假装支持和拥护组织的主流价值观(Hewlin et al., 2017)。面对领导者表里不一、自相矛盾的

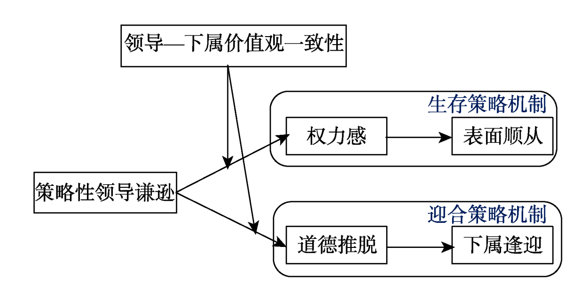


图 3 策略性领导谦逊的下属应对策略模型

谦逊表达，下属会产生对领导的虚伪性认知和情绪失调，一部分下属为了避免表现出不一致观点而遭到组织排挤，会基于从众心理隐藏自己的价值观，因此做出规避性的表面顺从行为(姜平，张丽华，2021)。个人权力感是下属选择做出主动性行为还是抑制性行为的重要因素(Kim et al., 2019)，指在互相依存的关系中个体对自己能够影响他人的能力的主观知觉(Anderson et al., 2012)。尽管有研究表明，谦逊领导能够提升下属的个人权力感，增加主动性行为(Lin et al., 2019)，但在面临领导言行不一、言语谦虚但行为自我为中心的领导时，下属会认为领导的赞赏和尊重都是有目的的“表演” (Bharanitharan et al., 2020)，反而实际上会削弱个人的权力感知，进而由于自己人微言轻、无力改变现状，而只能在面对组织中与自己价值观不一致时做出表面顺从行为。由此提出，策略性领导谦逊会通过对下属权力感的负向影响进而导致表面顺从行为产生。

迎合策略视角。下属逢迎是一种印象管理手段，包括抬高他人、迎合他人观点、送礼等，以增加他人对自己的接纳程度，获得额外的组织效益(Kim et al., 2018)。本文认为，谦逊领导表里不一的行为会塑造下属对职场表现和职业成功的不正确认知，认为通过印象管理策略来获取组织资源在组织中是可以被接受的，也就是说领导伪善赋予了这种行为“组织合法性” (Bharanitharan et al., 2020)。基于道德推脱机制(Johnson & Umphress, 2018)，下属会刻意迎合领导的价值观，通过“拍领导马屁”、在公共场合恭维领导等，来获得领导的青睐，提升组织地位。由此提出，策略性领导谦逊会通过道德推脱机制对下属逢迎行为产生正向影响。

下属策略选择。领导−下属价值观一致性是影响下属工作行为的重要因素，指二人在个人价值观上的契合度或相似度(Cheng et al., 2019)。面对领导策略性谦逊行为，当上下级价值观一致性程度较低时，下属不认可领导为达成自利目的而刻意展现出的谦逊行为，不愿意遵循领导“道貌岸然”的要求(Lau et al., 2007)，通常不能与领导建立良好的交换关系。因此，也无法获取有价值的组织资源，领导的假意称赞和认可会进一步削弱下属的信任，降低下属的权力感知(Kim et al., 2019)，进而加剧做出“假意支持”的表面顺从行为(Hewlin et al., 2017)。而当上下级价值观一致性程度较高时，下属会使用相似的认知模式来解释和回应周围环境(Lau et al., 2007)，不仅认可谦逊领导通过伪善表达来达成自利目的的行为，也无需隐藏自身价值观的功利性，从而会强化下属基于道德推脱机制做出自利动机的主动逢迎行为(Johnson & Umphress, 2018)。综上，提出命题：

命题 2a：策略性领导谦逊正向影响下属表面顺从行为，个人权力感在二者关系中起到中介作用；

命题 2b：策略性领导谦逊正向影响下属主动逢迎行为，道德推脱行为在二者关系中起到中介作用；

命题 2c：领导−下属价值观一致性在上述关系中起到调节作用，当领导−下属价值观一致性程度较低时，会强化策略性领导谦逊对表面顺从的正向间接影响；而当领导−下属价值观一致性程度较高时，会强化策略性领导谦逊对主动逢迎行为的正向间接影响。

3.3 研究 3：打破策略性领导谦逊的组织应对策略分析

本研究将视角转向谦逊领导者本身，一是探索策略性领导谦逊的形成机制，二是探明如何通过组织管理因素消除或减弱领导的伪谦逊、化虚为实。理论模型见图 4。

首先，从领导个人层面探讨策略性领导谦逊的形成动机。基于动机理论，本研究提出领导的权力地位不匹配、缺乏足够的道德认同都是导致“伪”谦逊领导行为的重要前因。(1)当领导在社会网络中处于高权力低地位的状态时，更渴望得到下属的尊重，需要依赖下属的支持来实现个人目标(Anicich et al., 2016)。此时，谦逊的行为表达成为领导实现其自利性目的、满足心理需要的有效策略(Sezer et al., 2018)，因此高权力低地位的状态更可能诱发领导的伪善表达，以获得下属的

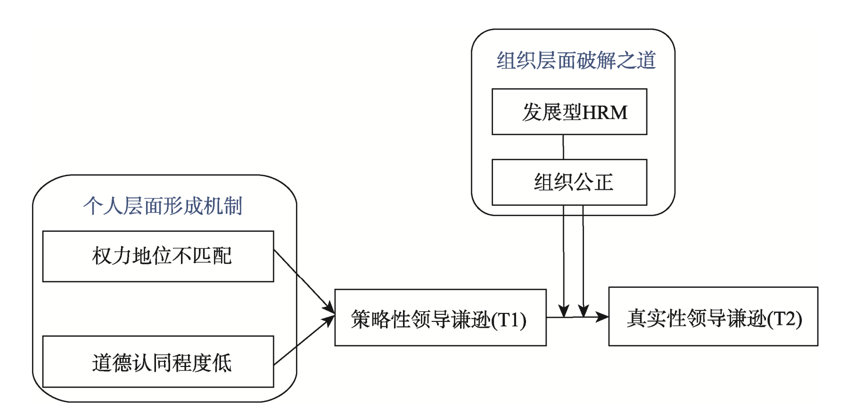


图 4　策略性领导谦逊的形成因素及转化机制模型

"回报", 提升领导有效性(Qin et al., 2020)。(2)道德认同是围绕一系列道德特质组成的自我概念, 反映了道德特质对自我的重要性。研究表明, 道德认同水平较高的领导会坚持道德原则, 避免做出与其道德信念相反的不道德行为(Huhtala et al., 2021)。实际上, 谦逊领导就是以道德信念为基础构建的领导力(Lin et al., 2019), 而领导的伪谦逊表现是违背自身价值观的一种道德伪善行为(Bharanitharan et al., 2020), 因此道德认同水平较低的领导也无法构建真诚的谦逊领导, 更有可能做出伪谦逊行为。

其次, 从组织层面探寻策略性领导谦逊的破解之道, 基于人境互动理论及认知理论, 本研究提出发展型人力资源管理实践(HRMPs)和组织公正氛围都可以满足领导伪善的心理诉求, 减少领导策略性谦逊行为。(1)发展型 HRMPs 强调对员工发展的投入, 重视员工能力的提升, 包含技能培训、绩效反馈、职业晋升三个维度(李根强　等, 2019)。这种组织氛围, 可以满足谦逊领导的自我提升需要和价值体验, 而领导伪谦逊的产生一部分源于领导权力地位不匹配。因此发展型 HRMPs 可以降低领导伪谦逊的心理动机, 从而减少伪谦逊表现。(2)组织公正氛围是基于组织成员的公正感知形成的一种群体氛围, 可以降低成员的越轨行为和政治行为(张晓怿　等, 2020)。而领导伪谦逊就是一种"办公室政治"行为, 基于组织公正传染机制和公正启发机制, 可以诱发领导的内隐公正意识, 强化领导的道德水平, 而非通过"表演"或"欺骗"的方式来获取领导有效性。综上, 提出以下命题:

命题 3a: 领导者权力地位不匹配正向影响领导策略性谦逊行为, 道德认同负向影响领导策略性谦逊行为。

命题 3b: 随着发展型 HRMPs 和组织公正氛围的加深, 领导的谦逊行为呈现出由策略性谦逊向真诚性谦逊转变的行为模式。

4　理论构建

谦逊领导是组织规范极为推崇的一种领导力方式, 下属对谦逊领导行为的解读和响应是 VUCA 时代组织引导和管理领导行为的首要依据。尽管现有研究对谦逊领导的积极效应给予了充分的探讨, 但仅立足于将谦逊看作一切美好品质的"元"品质去分析其影响, 难免管中窥豹, 无法解释职场"伪君子"这一普遍现象对组织带来的消极影响。为了从根本上剖析谦逊领导行为的影响效应及机理, 本研究抓住领导谦逊表达是出自真心实意还是逢场作戏这一逻辑起点, 引入资源保存理论和动机理论, 构建谦逊领导行为的下属响应模型和领导转化模型, 深入探讨对谦逊领导"真伪性"解读下员工的认知过程和行为反应, 以及领导策略性谦逊的形成与转化机理。基于上述分析思路, 通过 3 个理论模块, 展开讨论谦逊领导的积极效应、消极效应和转化效应。本研究的主要理论观点如下:

第一, 从对领导谦逊"真伪性"动机辨析视角, 构建真实性领导谦逊对员工韧性的影响机制模型。尽管已有研究对谦逊领导与员工工作动机和行为的关系进行了广泛的探讨(Bharanitharan et al., 2020; Carnevale et al., 2019; Rego et al., 2019), 但大都没有对领导谦逊行为的动机本身进行探究, 且下属是否更积极响应表里如一的谦逊领导, 研

究结论不一(毛江华 等, 2017; Oc et al., 2020)。本研究将大变革时期支撑企业可持续发展的员工韧性作为领导真谦逊的结果变量(Kuntz et al., 2017; Prayag et al., 2019), 构建真实性领导谦逊影响员工韧性的资源构建机制。具体而言, 领导真心实意的谦逊表达加速了下属将有价值的组织资源转化为个人资源的进程, 提升了资源的心理可得性和认知灵活性, 进而有资源、有能力保持韧性行为。此外, 在团队权力距离较高时, 下属会更加认可与敬重领导真实的谦逊表达, 从而强化对员工韧性的正向间接影响。

第二, 基于资源保存理论和价值观一致性理论, 构建策略性领导谦逊对员工表面顺从和下属逢迎行为的影响机制。现有文献对积极领导的消极效应进行了一定的探讨(Alvesson & Einola, 2019; 王震 等, 2019), 但对消极效应产生的根本原因关注不足, 且消极效应大多从对员工心理和认知的销蚀视角探讨(Qin et al., 2020; Yang et al., 2019), 未考虑员工主动应对行为。本文认为面对言行不一、虚伪的谦逊领导, 除去耗竭性行为应对外, 一部分下属会基于无力感做出从众行为——表面顺从, 也有一部分下属会基于道德推脱机制做出迎合行为——下属逢迎。同时, 领导−下属价值观一致性在行为策略选择上起到关键作用, 只有当上下级价值观一致性程度较高时, 才更能激发下属的道德推脱机制, 引发下属逢迎。而当二者价值观不一致时, 则激发下属无法影响他人的低权力感知, 导致表面顺从。

第三, 基于动机理论, 构建策略性领导谦逊的形成机制和干预机制。现有文献重点关注谦逊领导的影响效应, 忽视了这一行为的产生前因(Nielsen & Marrone, 2018), 尤其是“表里不一”的策略性领导谦逊如何形成及是否可抑制, 缺乏理论探讨。本文从个人层面探讨领导策略性谦逊的形成动机, 提出高权力低地位的领导更依赖于他人来实现个人目标, 道德认同度较低的领导缺乏道德信念, 都更容易激发伪善表达来提升领导有效性。另外, 从组织层面探寻相应的干预机制, 本文认为组织公正氛围可降低办公室政治行为, 强化领导的道德水平; 发展型 HRMPs 可以满足领导自我提升需要和地位提升需要, 降低领导策略性谦逊表现的动机, 均可以有效抑制领导的伪谦逊表达。

总体而言, 本研究旨在揭开谦逊领导研究真貌, 通过对领导谦逊表达“真伪性”的本质性探究, 深化对谦逊领导理论内涵和领导有效性的辩证性认识。基于此, 从下属应对和领导转化两个视角, 全面剖析真实性领导谦逊的积极效应、策略性领谦逊的消极效应及策略性领导谦逊的转化效应。本研究的理论构建, 不仅有助于拓展谦逊领导理论版图, 也为大变局背景下发挥谦逊领导独特效用、将管理伪君子“化虚为实”提供组织管理应对思路。

参考文献

邓志华, 肖小虹. (2018). 谦卑型领导对团队跨界行为的影响: 团队过程与团队氛围的不同作用. *预测*, *37*(4), 46−52.

段锦云, 黄彩云. (2013). 个人权力感对进谏行为的影响机制: 权力认知的视角. *心理学报*, *49*(2), 217−230.

胡冬青, 顾琴轩. (2022). 团队权力距离和集体主义对团队创造力影响: 基于共享领导视角. *管理评论*, *34*(5), 167−175.

胡金生, 黄希庭. (2009). 自谦: 中国人一种重要的行事风格初探. *心理学报*, *41*(9), 842−852.

姜平, 张丽华. (2021). 委屈可以求全吗? 自我表现视角下职场排斥对个体绩效的影响机制. *心理学报*, *53*(4), 400−412.

李根强, 孟勇, 刘人境. (2019). 发展型人力资源管理实践对工作绩效的影响: 人-组织匹配和职业承诺的作用. *科研管理*, *40*(9), 199−210.

廖建桥, 赵君, 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, *7*(7), 988−992.

刘美玉, 王季. (2020). 谦逊领导如何影响员工创造力?——员工归因和心理安全的双重视角. *经济管理*, *42*(3), 102−116.

买热巴·买买提, 李野. (2018). 服务型领导与员工创造力——基于对领导者真诚性感知调节的研究. *经济管理*, *40*(11), 88−103.

毛江华. (2017). *理性选择视角下领导谦逊行为的概念、成因及其影响效应研究* (硕士学位论文). 华中科技大学, 武汉.

毛江华, 廖建桥, 韩翼, 刘文兴. (2017). 谦逊领导的影响机制和效应: 一个人际关系视角. *心理学报*, *49*(9), 1219−1233.

王震, 龙昱帆, 彭坚. (2019). 积极领导的消极效应: 研究主题、分析视角和理论机制. *心理科学进展*, *27*(6), 1123−1140.

燕国材. (2010). 论谦虚心与学习. *上海教育科研*, (10), 52−54.

胥彦, 李超平. (2018). 服务型领导如何影响员工建言——

领导信任和消极归因的作用. *中国人力资源开发, 35*(12), 6−17.

张晓怿, 高记, 王云峰. (2020). 组织公正氛围的理论机制、研究视角及研究框架. *心理科学进展, 28*(2), 340−357.

诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 吴江. (2019). 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构. *心理科学进展, 27*(2), 357−369.

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly, 30*(4), 383−395.

Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality, 80*(2), 313−344.

Anicich, E.M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A.D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science, 27*(1), 123−140.

Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2020). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics, 160*(3), 729−743.

Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research, 96*, 287−296.

Chen, C., Feng, J., Liu, X., & Yao, J. (2021). Leader humility, team job crafting and team creativity: The moderating role of leader−leader exchange. *Human Resource Management Journal, 30*(1), 326−340.

Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research, 102*, 34−43.

Cheung, M., Peng, K. Z., & Wong, C. S. (2014). Supervisor attribution of subordinates' organizational citizenship behavior motives. *Journal of Managerial Psychology, 29*(8), 922− 937.

Darby, K. P., Castro, L., Wasserman, E. A., & Sloutsky, V. M. (2018). Cognitive flexibility and memory in pigeons, human children, and adults. *Cognition, 177*, 30−40.

Guo, Q., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: The role of sense of power and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(3), 463−479.

Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. In A. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Selected paper on research in organizational behavior,* (Vol. 28, pp.35−59). Greenwich, GT: JAI.

He, P., & Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics, 166(3),* 505−521.

Hewlin, P. F., Dumas, T. L., & Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity. *Academy of Management Journal, 60*(1), 178−199.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, *5*(1), 103−128.

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 313−323.

Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2021). Managers as moral leaders: Moral identity processes in the context of work. *Journal of Business Ethics, 172*(4), 639−652.

Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior, 38*(8), 1−13.

Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2018). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 519−534.

Kahn. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692−724.

Kim, T. H., Lee, S. S., Oh, J., & Lee, S. (2019). Too powerless to speak up: Effects of social rejection on sense of power and employee voice. *Journal of Applied Social Psychology, 49*(10), 655−667.

Kim, J. K., Jeffery A. LePine, J. A., & Jae Chun, J. U. (2018). Stuck between a rock and a hard place: Contrasting upward and downward effects of leaders' ingratiation. *Personnel Psychology, 71*(4), 495−518.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744−764.

Kuntz, J., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal Practice & Research, 69*(3), 223−242.

Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient

employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. I*ndustrial & Organizational Psychology, 9*(2), 456−462.

Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence. *Asia Pacific Journal of Management, 24*(3), 321−340.

Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China: A dual process model. *International Journal of Manpower, 39*(6), 840−854.

Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics, 158*(4), 937−950.

Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self‐efficacy, and performance. *Journal of Management Studies, 56*(2), 343−371.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58*(10), 1323−1350.

Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews, 20*(4), 805−824.

Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly, 26*(1), 68−80.

Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., & Greguras, G. J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. O*rganizational Behavior and Human Decision Processes, 158*, 112−125.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal, 55*(4), 787−818.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal, 59*(3), 1088−1111.

Owens, B. P, Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science, 24*(5), 1517−538.

Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1203−1213.

Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2019). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism, 23*(10), 1216−1233.

Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology, 105*(7), 693−712.

Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., … Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness. *Journal of Management, 45*(3), 1−25.

Sezer, O., Gino, F., & Norton, M. I. (2018). Humblebragging: A distinct-and ineffective-self-presentation strategy. *Journal of Personality and Social Psychology, 114*(1), 52−74.

Seitz, S. R., & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(1)*, 95−109.

Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics, 132*(4), 831−844.

Sugiura, T. (2000). Developmental change in the relation between two affiliation motives and interpersonal alienation. *The Japanese Journal of Educational Psychology, 48*(3), 361−371.

Vogelgesang, G. R., Crossley, C., Simons, T., & Avolio, B. J. (2020). Behavioral integrity: Examining the effects of trust velocity and psychological contract breach. *Journal of Business Ethics, 172*(10), 175−190.

Wang, X., Li, H., & Yin H. (2020). Antecedents and Consequences of creativity in teams: When and how leader humility promotes performance via team creativity. *Journal of Creative Behavior, 54*(4), 843−856.

Xu, S. (2019). A Review of the effectiveness and boundary conditions of leader humility. *Journal of Service Science and Management, 12*(2), 234−245.

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). The dark side of expressed humility for non-humble leaders: A conservation of resources perspective. *Frontier Psychology, 10*, 1858−1869.

Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and

behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology, 106*(5), 754−773.

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble Leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers Psychology, 10*, 673−682.

The conversion mechanism and double-edged sword effect of expressed leader humility from the perspective of leader authenticity

LI Jie[1], ZHANG Zhenzhen[1], LIANG Qiaozhuan[1], LI Genqiang[2]

([1] *School of Management, Xian Jiaotong University, Xi'an* 7100049, *China*)

([2] *School of Management, Xinxiang Medical College, Xinxiang* 453003, *China*)

Abstract: Prior studies overwhelmingly focused on the positive effects of leader humility, which may neglect the implicit behavioral motivation of leader's humble expression. Moving beyond the general positive effect, this research recognized two distinct motivations that actually exist behind the expressed humility: the authentic expression of internal trait or self-expression strategy of self-interesting, which may have different effectiveness. Drawing from the distinguish of authentic or hypocritical of leader humility, this study develops positive effect model of authentic leader humility, negative effect model of strategic leader humility, and conversion effect model of strategic leader humility. Specifically, from the "follower reaction" perspective, this study first develops a developing strategy model for employees under authentic humble leader, and survival strategy model and ingratiate strategy model for employees under strategical humble leader. From "leader conversion" perspective, this study further reveals the formation mechanism of strategic leader humility at the individual level, and verifies the intervention mechanism of strategic leader humility at the organizational level. This research contributes to expand the understanding of leader humility theory, as well as provide potential directions for managers to fully stimulate authentic effectiveness of leader humility in the era of post-pandemic.

Keywords: authentic leader humility, strategic leader humility, follower reaction, conversion mechanism